

**dr Edyta Bombiak**

Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny  
w Siedlcach

## **Budowa kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa na przykładzie sieci sklepów Biedronka**

### **Development of intellectual capital of enterprise on the example Biedronka web stores**

**Streszczenie:** *Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa jest trudny do odtworzenia i skopiowania przez konkurentów rynkowych, dlatego stanowi on istotne źródło przewagi konkurencyjnej. Z uwagi na jego kluczową i stale rosnącą rangę priorytetowym zadaniem staje się identyfikacja i rozwój aktywów go tworzących. Celem artykułu jest przedstawienie elementów składowych kapitału intelektualnego oraz dobrych praktyk w obszarze jego budowania.*

**Abstract:** *The intellectual capital is the basis of competitiveness of present enterprises. He is resource unique and difficult to copying by competition. Because of its crucial and growing rank priority task is the identification and development of elements of intellectual capital. This article presents elements of the intellectual and good practices in the area of development.*

## **Wprowadzenie**

Każde przedsiębiorstwo posiada aktywa niematerialne mogące stanowić podstawę osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, jednak nie wszystkie dostrzegają ich znaczenie. Stąd często aktywa te pełnią rolę pasywną i nie wpływają na generowanie wartości. Tymczasem w celu zapewnienia rozwoju współczesnych firm ważna jest identyfikacja posiadanego kapitału intelektualnego<sup>1</sup>, jego kreowanie i ochrona. Według L. Edvinssona i M.S. Malone'a kapitał intelektualny to ukryte aktywa, odzwierciedlające lukę pomiędzy wartością rynkową a księgową firmy<sup>2</sup>. Stanowi on niewidzialny zasób przedsiębiorstwa, który tworzy efekty w postaci wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Kapitał intelektualny to zarówno wiedza, jak i powstające na bazie jej transformacji aktywa niematerialne<sup>3</sup>. Jest on sumą kapitału ludzkiego, strukturalnego i relacyjnego. Kapitał intelektualny powstaje bowiem jako skutek powiązań między poszczególnymi elementami go tworzącymi. Stąd też można

---

<sup>1</sup> L. Craig, L. Moore, *Intellectual Capital in Enterprise Success: Strategy Revisited*, John Wiley & Sons Inc., Hoboken, New Jersey 2008, s. 19-20.

<sup>2</sup> L. Edvinsson, M.S. Malone, *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2001, s. 39.

<sup>3</sup> G. Urbanek, *Pomiar kapitału intelektualnego i aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007, s. 38.

stwierdzić, że wartość przedsiębiorstwa tworzona na bazie kapitału intelektualnego jest rezultatem interakcji zachodzących między jego elementami składowymi.

Z uwagi na fakt, iż efektywne zarządzanie kapitałem intelektualnym stwarza realne możliwości wzrostu wartości przedsiębiorstwa w ostatnich latach, coraz więcej firm podejmuje działania ukierunkowane na rozwój wybranych składników tworzących ten kapitał. Przykładem może być sieć sklepów detalicznych BIEDRONKA. Biedronka będąca największą w Polsce siecią handlową, którą regularnie odwiedza 55% Polaków, jest przykładem przedsiębiorstwa<sup>4</sup>, które w sposób skuteczny buduje kapitał intelektualny poprzez działania ukierunkowane na rozwój zarówno kapitału ludzkiego, jak też relacyjnego.

### **Kapitał ludzki jako element kapitału intelektualnego**

Kapitał ludzki jest uznawany za najważniejszy komponent kapitału intelektualnego, gdyż to ludzie pozyskują wiedzę, przekazują ją i wykorzystują do kreowania innowacji. Wszystkie inne zasoby niematerialne przedsiębiorstwa są tworzone przez zdolności intelektualne człowieka. Kapitał ludzki to zasób wiedzy i umiejętności, postawy, motywacje oraz zdolność poszczególnych pracowników do sprawnego wykonywania zadań, adaptacji do zmian oraz możliwości kreacji nowych rozwiązań. Obejmuje on zatem potencjał intelektualny, moralny, psychiczny i fizyczny pracowników i jest nieodłącznie z nimi związany stanowiąc własność nie organizacji, a poszczególnych jednostek.

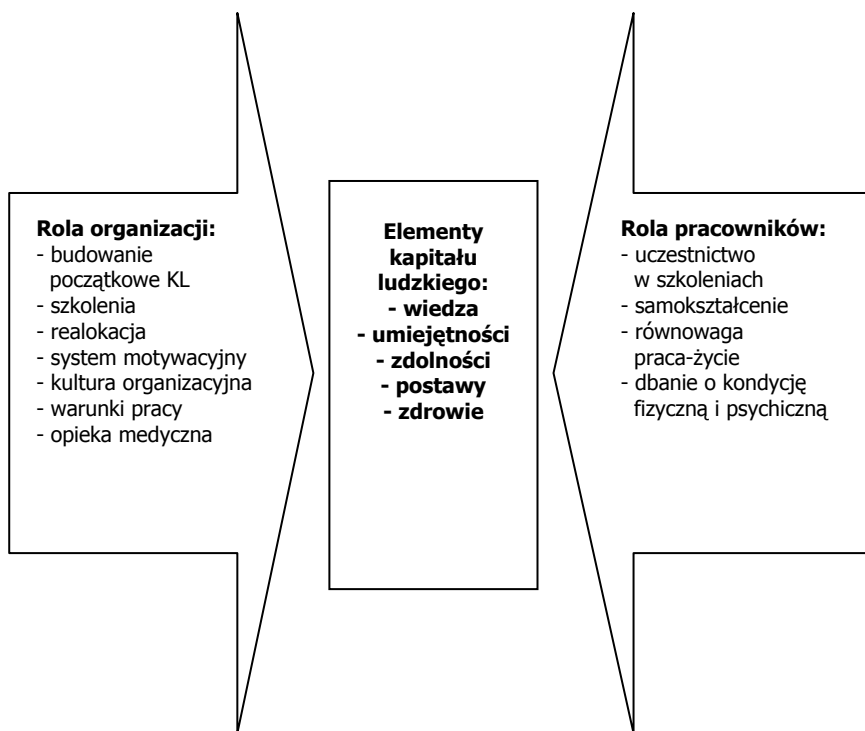
Kapitał ludzki to potencjał tkwiący w pracownikach, posiadający specyficzne cechy, do których należą<sup>5</sup>:

- jakościowy charakter,
- trudność w ewidencji i pomiarze,
- unikatowość i trudność w kopiowaniu,
- wrodzona zdolność do generowania wartości,
- rozwój w długim czasie.

Jest to jedyny rodzaj kapitału, który może samoistnie powiększać swoją wartość np. przez uczenie się. Inne zasoby przedsiębiorstwa zwiększają swoją wartość jedynie na skutek odpowiedniego ich wykorzystania przez człowieka. Dlatego tworzenie i rozwój kapitału ludzkiego stanowi ważny komponent koncepcji zarządzania kapitałem intelektualnym. Na rys. 1 przedstawiono główne składowe kapitału ludzkiego oraz rolę organizacji i pracowników w jego budowaniu.

<sup>4</sup> Opracowano na podstawie informacji dostępnych na stronie [www.biedronka.pl](http://www.biedronka.pl) (09.04.2011).

<sup>5</sup> M. Juchnowicz, *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa 2007, s. 16.



Rys. 1. Tworzenie i rozwój kapitału ludzkiego  
Fig. 1. Creation and development of human capital

Źródło: opracowanie własne na podstawie H. Król, A. Ludwiczyski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2006, s. 425.

Source: own study on the base H. Król, A. Ludwiczyski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2006, p. 425.

Rola organizacji obejmuje działania związane z budowaniem kapitału początkowego, co sprowadza się do odpowiedniej polityki rekrutacyjnej ukierunkowanej na pozyskiwanie talentów oraz tworzenie wewnętrznych warunków do rozwoju pracowników przez prorozwojowy system motywacyjny, szkolenia oraz kulturę sprzyjającą wzajemnemu zaufaniu i dzieleniu się wiedzą. Istotna rola przypada też samym pracownikom, którzy jako właściciele kapitału ludzkiego sami decydują o swojej karierze, wybierając sposób i czas inwestowania w jej rozwój.

Kapitał ludzki jest zasobem specyficznym wrażliwym na nieodpowiednie traktowanie, który może ulec deprecjacji w procesie gospodarowania nim. W praktyce możemy mieć do czynienia ze zjawiskiem zużycia moralnego oraz biologicznego. Deprecjacja biologiczna może powodować<sup>6</sup>:

<sup>6</sup> S.R. Domański, *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*, PWN, Warszawa 1996, s. 23.

- przejściową utratę zdolności do pracy – jest to naturalna reakcja organizmu na nadmierny wysiłek fizyczny i psychiczny, która ma charakter odwracalny, gdy zapewni się warunki regeneracji utraconych sił witalnych (wypoczynek, pożywienie);
- częściową utratę zdolności do pracy związaną z biologicznym starzeniem się organizmu lub zdarzeniami losowymi (wypadki, choroby);
- całkowitą utratę zdolności do pracy związaną z zawansowanym wiekiem pracownika.

Wyrównywanie ubytków kapitału ludzkiego w drugim i trzecim przypadku jest realizowane poprzez dopływ nowych pracowników, podnoszenie kwalifikacji już zatrudnionych lub automatyzację produkcji powodującą mniejsze zapotrzebowanie na pracę ludzką. Zużycie moralne wiąże się natomiast z szybkim postępem technologicznym skutkującym dezaktualizacją posiadanej wiedzy oraz wzrostem zapotrzebowania na nowe kompetencje. Stanowi to przesłankę uzasadniającą konieczność inwestowania w rozwój kapitału ludzkiego.

Inwestycje w kapitał ludzki są definiowane jako wydatkowanie środków finansowych lub pozafinansowych w celu podwyższenia obecnej lub przyszłej wartości kapitału ludzkiego<sup>7</sup>. Przynoszą one wymierne korzyści dla organizacji i pracownika. Wyniki badań wskazują na pozytywną korelację między poziomem kapitału ludzkiego a wynikami finansowymi przedsiębiorstwa<sup>8</sup>. Inwestycje te obok zmniejszania luki kompetencyjnej, wzrostu wydajności pracowników i kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa spełniają też funkcję motywacyjną w stosunku do pracowników odczuwających potrzebę rozwoju i samorealizacji. Budowanie kapitału intelektualnego poprzez stwarzanie pracownikom możliwości rozwoju skutkuje także przyciąganiem wartościowych pracowników oraz organiczną fluktuacją dotychczasowych, co zapobiega utracie kapitału ludzkiego.

Jednym z najważniejszych aktywów sieci sklepów Biedronki jest kapitał ludzki. Sieć ta zatrudnia obecnie ponad 30 tysięcy pracowników. Na znaczenie tego kapitału wskazuje szereg inicjatyw podejmowanych w celu jego rozwoju. Biedronka inwestuje w rozwój i szkolenia swoich pracowników poprzez wsparcie finansowania kursów specjalistycznych i studiów. Dofinansowanie przysługuje każdemu pracownikowi niezależnie od zajmowanego stanowiska i jest przyznawane na cały okres studiów lub kursu licząc od momentu złożenia formalnego wniosku. Zainteresowana osoba, po spełnieniu wymogów formalnych, może uzyskać dofinansowanie do semestru studiów lub kursu do 50% jego wartości. W ofercie szkoleniowej, z której mogą skorzystać pracownicy sieci sklepów Biedronka, znajdują się takie formy szkoleniowe, jak<sup>9</sup>:

<sup>7</sup> A. Lipka, *Inwestycje w kapitał ludzki organizacji w okresie koniunktury i dekoniunktury*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 33-34.

<sup>8</sup> J. Margolis, J. Walsh, *People and Profits? The Search for a Link Between a Company's Social and Financial Performance*, Mahwah Erlbaum, New York 2001.

<sup>9</sup> [www.biedronka.pl](http://www.biedronka.pl) (09.04.2011)

- Zaawansowana Akademia Zarządzania – program skierowany do kadry zarządzającej wyższego szczebla, realizowany przez znane firmy szkoleniowe. Celem szkoleń jest osiągnięcie wysokiego poziomu skuteczności w zarządzaniu poprzez: budowanie przywództwa, rozwój wiedzy i umiejętności na temat zarządzania, zdobycie umiejętności zarządzania projektami i współpracy w zespołach projektowych oraz poznanie zasad i mechanizmów finansowania przedsiębiorstw.
- Akademia Zarządzania – program dofinansowany z funduszy Unii Europejskiej, skierowany do kadry zarządzającej średniego szczebla ma na celu podniesienie efektywności pracy menedżerów i ich zespołów.
- Akademia Finansów i Księgowości – celem programu jest nabycie i rozwój wiedzy z obszarów controlingu, rozliczeń z dostawcami, podatków, księgowości, koniecznych do skutecznej pracy na stanowiskach specjalistycznych w pionie finansowym Biedronki.
- Akademia HR – celem programu jest rozwój wiedzy z obszaru prawa pracy i wynagrodzeń oraz poznanie praktycznych aspektów obowiązujących przepisów.
- Akademia Zakupów – celem programu jest zdobycie i rozwój ogólnej wiedzy marketingowej niezbędnej w pracy sprzedawcy. Podczas szkoleń przekazywane są wiedza i umiejętności dotyczące segmentacji konsumentów, budowania strategii marketingowej, kreatywności, a także analizy danych rynkowych.
- Szkolenia językowe – ukierunkowane na podniesienie ogólnej kompetencji językowej pracowników w celu uzyskania praktycznej umiejętności efektywnego komunikowania się w sytuacjach zawodowych. Szkolenie jest przeznaczone dla pracowników wszystkich stanowisk, których efektywność pracy wymaga znajomości języka obcego.
- Biedronkowa Akademia Zarządzania – celem jest wdrożenie sprawdzonych rozwiązań i przekazanie wiedzy związanej z zarządzaniem personelem. Szkolenie służy podniesieniu kompetencji menedżerskich i interpersonalnych.

W raporcie „Odpowiedzialny Biznes w Polsce 2010. Dobre praktyki”, opublikowanym 31 marca 2011 roku przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu (FOB), Biedronka została wyróżniona za działania skierowane do pracowników, a w szczególności za prowadzoną profilaktykę zdrowotną.

### **Kapitał strukturalny jako element kapitału intelektualnego**

Kapitał strukturalny zwany także organizacyjnym to niematerialna część infrastruktury przedsiębiorstwa, której celem jest wspieranie kapitału ludzkiego<sup>10</sup>. Kapitałem strukturalnym jest wszystko to, co pozostaje w przedsię-

<sup>10</sup> [www.innowacyjnosc.gpw.pl](http://www.innowacyjnosc.gpw.pl) (09.04.2011).

biorstwie, gdy pracownicy idą do domu<sup>11</sup>. Obejmuje on w szczególności własność intelektualną (patenty, licencje, znaki towarowe), bazy danych, systemy i procesy zarządzania, infrastrukturę technologiczną, strukturę i kulturę organizacyjną. Jest on własnością przedsiębiorstwa i może stanowić przedmiot obrotu np. prawa własności intelektualnej stanowiące formę chronioną wiedzy. Nie wszystkie jednak elementy tego kapitału mogą być przedmiotem transakcji rynkowych, gdyż niektóre z nich trudno jest wyodrębnić jako samodzielne aktywa np. kultura organizacyjna.

Kultura organizacyjna to specyficzny składnik kapitału organizacyjnego, który odgrywa istotną rolę w tworzeniu zarówno kapitału ludzkiego, jak i relacyjnego. Jest ona zbiorem zasad i wartości wytworzonych w drodze ewolucji organizacji i kształtujących postawy, stosunki międzyludzkie oraz styl jej funkcjonowania<sup>12</sup>. Znajduje odzwierciedlenie w zachowaniach pracowników, wystroju pomieszczeń, sposobie komunikacji i rozwiązywania problemów. Każde przedsiębiorstwo, które odpowiednio długo funkcjonuje na rynku, posiada własną kulturę tworzoną przez ludzi, zwłaszcza liderów umiających wykreować wizję działania oraz krytyczne wydarzenia w historii organizacji, które umacniają lub podważają przyjęte wartości.

Ważnym aspektem kultury jest jej wpływ na efektywność organizacji. Proefektywnościowa kultura to taka, która sprzyja obniżeniu kosztów poprzez ograniczenie kontroli i fluktuacji pracowników. Kontrola jest wówczas zastępowana samokontrolą, a pracownicy niechętnie opuszczają organizację oferującą im poczucie bezpieczeństwa i podzielany system wartości. Kultura sprzyja integracji pracowników oraz kształtowaniu reputacji przedsiębiorstwa w otoczeniu, stanowi wyróżnik organizacji, który przyciąga i zatrzymuje wartościowe jednostki. Usprawnia też komunikację i ułatwia rozwiązywanie problemów. Właściwa kultura organizacyjna stymuluje rozwój pracowników, którzy chętnie dzielą się wiedzą wzmacniając tym samym kapitał strukturalny będący skodyfikowaną postacią wiedzy. Można zatem stwierdzić, że kultura organizacyjna to zasób cenny i jednocześnie niemożliwy do imitacji, gdyż stanowi integralną część przedsiębiorstwa. Źródłem jej unikatowości jest specyficzna ścieżka rozwoju organizacji. Unikatowość w połączeniu z jej pozytywnym wpływem na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa powodują, że kultura może determinować konkurencyjność współczesnych organizacji.

Sieć sklepów Biedronka, w ciągu wielu lat funkcjonowania, wypracowała szereg zasad kulturowych, do których należą<sup>13</sup>:

- Prawość: atmosfera zaufania, uczciwości i wysokich standardów etycznych.
- Lojalność: oddanie firmie, jej zasadom i celom, działanie zorientowane na sukces.
- Koncentracja na potrzebach klienta: budowanie ich zaufania.

<sup>11</sup> H. Król, A. Ludwiczynski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2006, s. 97.

<sup>12</sup> B. Fryzeł, *Kultura a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, TNOiK, Toruń 2004, s. 23.

<sup>13</sup> [www.biedonka.pl](http://www.biedonka.pl) (09.04.2011).

- Prostota i odpowiedzialność: biznes wymaga wysokiej produktywności, a autonomia i decentralizacja – odpowiedzialności. Szybki proces decyzyjny i przejrzyste procedury pracy zapewniają rozwój i sukces.

Przestrzeganie tych zasad przez pracowników sprzyja budowaniu zarówno kapitału ludzkiego, jak i relacyjnego. Zapewnieniu wysokich standardów działania sprzyja też system zarządzania jakością. Jako pierwsza w Polsce sieć sklepów Biedronka uzyskała certyfikat ISO 22000 w zakresie magazynowania i dystrybucji oraz wprowadzania marek własnych. ISO 22000 to międzynarodowa norma definiująca wymagania dotyczące zarządzania bezpieczeństwem żywności w łańcuchu żywnościowym. Uzyskany certyfikat potwierdza zaangażowanie kierownictwa i wszystkich pracowników w działania na rzecz bezpieczeństwa żywności, obejmujące komunikowanie się, zarządzanie systemem, wdrożenie skutecznych procedur operacyjnych i programów wspierających oraz systemu HACCP.

### **Kapitał relacyjny jako element kapitału intelektualnego**

Kapitał relacyjny to sieć powiązań przedsiębiorstwa z otoczeniem. Obejmuje relacje z szeroko rozumianymi interesariuszami zewnętrznymi tj. klientami, dostawcami, inwestorami, partnerami, instytucjami, lokalną społecznością, jak też wizerunek i markę przedsiębiorstwa. Sieć relacji określa- na jest także jako architektura przedsiębiorstwa i w szerszym rozumieniu obejmuje<sup>14</sup>:

- relacje wewnętrzne – z pracownikami,
- relacje zewnętrzne – z dostawcami, klientami i innymi interesariuszami,
- architekturę sieci – kontakty partnerskie z przedsiębiorstwami prowadzącymi pokrewną działalność.

Architektura sieci ma charakter unikatowy i trudny do skopiowania, gdyż jest tworzona w ciągu wielu lat funkcjonowania przedsiębiorstwa. Jej znaczenie rośnie wraz ze wzrostem niepewności otoczenia, a uczestnictwo w sieci przynosi szereg korzyści: umożliwia wymianę wiedzy, tworzenie unikatowych produktów, dzielenie się ryzykiem i kosztami, wzrost elastyczności działania.

Budowanie długofalowych relacji z interesariuszami jest ściśle powiązane z ideą społecznej odpowiedzialności biznesu (Corporate Social Responsibility - CSR). Społeczna odpowiedzialność biznesu to koncepcja, zgodnie z którą biznes polega nie tylko na przynoszeniu zysku akcjonariuszom<sup>15</sup>. Dzięki niej przedsiębiorstwa na etapie budowania strategii dobrowolnie uwzględniają interesy społeczne i ochronę środowiska, a także relacje z różnymi grupami interesariuszy<sup>16</sup>. Bycie odpowiedzialnym oznacza

<sup>14</sup> E. Gluszek, *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Akademia Ekonomiczna, Wrocław 2004, s. 191.

<sup>15</sup> K. Kietliński, V. Reyes, T. Oleksyn, *Etyka w biznesie i zarządzaniu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 132.

<sup>16</sup> [www.pozytek.gov.pl](http://www.pozytek.gov.pl)

zatem nie tylko spełnianie wymogów formalnych i prawnych, ale też np. dobrowolne zaangażowanie na rzecz poprawy jakości życia społeczeństwa.

Koncepcja CSR stanowi narzędzie kształtowania reputacji przedsiębiorstwa. Reputacja to zasób o charakterze agregatowym, który integruje inne aktywa niematerialne, gdyż jest zbiorem poglądów różnych interesariuszy dotyczących wiarygodności, solidności i odpowiedzialności przedsiębiorstwa<sup>17</sup>. Wypracowanie reputacji wymaga stałego inwestowania w utrzymanie dobrych relacji z interesariuszami i jest trudne, gdyż dotyczy sterowania ich odczuciami. Posiadanie dobrej reputacji przynosi jednak wymierne korzyści. Perspektywa pracy w prestiżowym przedsiębiorstwie ułatwia przyciąganie wartościowych pracowników oraz zwiększa lojalność już zatrudnionych sprzyjając tym samym budowie kapitału ludzkiego. Dobra reputacja zwiększa też przywiązanie klientów i stanowi atut w negocjacjach z partnerami, co pozytywnie wpływa na budowę kapitału relacyjnego. Istotnym elementem budowania wizerunku przedsiębiorstwa jest kształtowanie silnej marki.

Marka wśród aktywów niematerialnych tworzących kapitał intelektualny zajmuje jedno z głównych miejsc ze względu na jej zdolność do tworzenia wartości przedsiębiorstwa. To właśnie wartość marki często determinuje wzrost rynkowej wartości przedsiębiorstw w stosunku do ich wartości księgowej. Jest ona też jednym z nielicznych aktywów niematerialnych, które mogą być samodzielnym przedmiotem obrotu. Marka jest wyróżniającą się nazwą lub symbolem, której celem jest identyfikowanie produktów lub usług producenta<sup>18</sup>. Wspomaga ona decyzje zakupowe klientów, gdyż jest gwarantem określonego poziomu jakości produktu. Klienci przywiązują się do marki i są w stanie zapłacić więcej za produkty markowe, co stanowi źródło wzrostu zysku przedsiębiorstwa. Dlatego też odpowiednie zarządzanie marką zwiększa jej siłę tworząc istotną przewagę konkurencyjną.

Na siłę marki wpływa wiele czynników będących wyznacznikami potencjału konkurencyjnego marki, do których należą<sup>19</sup>:

- pozycja rynkowa marki kształtowana przez poziom jej uświadomienia wśród klientów,
- postrzeganie marki i skojarzenia z nią związane,
- lojalność klientów wobec marki,
- rodzaj rynku,
- dodatkowe zalety marki np. wyłącznieść technologii, kanały dystrybucji.

Budowanie własnej marki jest jednak procesem długotrwałym, kosztochłonnym i ryzykownym, stąd wiele firm decyduje się na zakup marek już wykreowanych.

Marka Biedronka jest jedną z najpopularniejszych i najcenniejszych polskich marek. W rankingu „Polska Marka” opublikowanym w grudniu 2010

<sup>17</sup> T. Harris, *Value Addend public Relations: The Secret Weapon of Integrated Marketing*, MC Graw Hill Chicago 1998.

<sup>18</sup> D.A. Aaker, *Managing Brand Equity: Capitalizing on Value of Brand Name*, The Free Press, New York 1991, s. 7.

<sup>19</sup> G. Urbanek, *Wycena aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2008, s. 60-63.



przez dziennik „Rzeczpospolita” marka Biedronka zajęła 6 miejsce wśród ponad 300 polskich marek o największej wartości. Przez ostatni rok wartość marki Biedronka wzrosła o 42 proc. (tab. 1).

Tabela 1. Ranking wartości marek  
Table 1. Ranking the value of brands

Ranking marek według wartości			
L.p.	Nazwa marki	Wartość marki (mln zł) 2010	Zmiana wartości marki (2010/2009)
1	Orlen	3 794,2	4%
2	PKO Bank Polski	3 644,0	15%
3	PZU	2 830,2	0%
4	Telekomunikacja Polska	1 813,4	-13%
5	Era	1 479,9	-7%
<b>6</b>	<b>Biedronka</b>	<b>1 350,3</b>	<b>42%</b>
7	TVN	1 322,4	21%

źródło: Rzeczpospolita, 02.12.2010

Source: Rzeczpospolita, 02.12.2010.

Ponadto Biedronka uplasowała się na 1. pozycji w kategoriach „Najczęściej wybierane marki” oraz „Priorytet w świadomości” (najbardziej znane marki). W lutym 2010 r. GfK Polonia opublikowała badanie opinii publicznej dotyczące znajomości i preferencji klientów odnośnie do sieci handlowych, według którego Biedronka jest odwiedzana aż przez 80% polskich klientów, a także jest liderem w wielu innych kategoriach. Konsumenci obdarzają markę Biedronka dużym zaufaniem, czego dowodem jest przyznanie jej Kryształowego Godła Trusted Brand 2010 w kategorii Supermarket. European Trusted Brands to jedno z największych badań konsumenckich przeprowadzanych w Europie. O sukcesach w budowaniu relacji świadczy fakt, że sklepy Biedronka codziennie odwiedza blisko 2,5 mln klientów<sup>20</sup>. Na atrakcyjność marki wpływ mają przede wszystkim niskie ceny oraz stosunkowo wysoka jakość uzyskiwana dzięki współpracy z zaufanymi producentami i dostawcami produktów, stałej kontroli produktów, prowadzonej przez specjalistyczne laboratoria oraz własnemu systemowi dystrybucji. W sklepach Biedronka dostępnych jest ponad 900 produktów, z czego prawie 95% pochodzi z polskiej produkcji. Produkty są dostarczane przez ponad 500 partnerów handlowych, w większości polskich producentów i dystrybutorów.

<sup>20</sup> [www.biedronka.pl](http://www.biedronka.pl) (09.04.2011)

Biedronka od samego początku swojej działalności w Polsce, czyli już od ponad 15 lat, prowadzi wiele działań w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu deklarując troskę o jakość życia swoich klientów i partnerów handlowych. W ramach programu „Godny zaufania członek społeczeństwa” jest inicjatorem i uczestniczy w szeregu przedsięwzięć takich, jak:

- Partnerstwo dla zdrowia – które Biedronka powołała wspólnie z Instytutem Matki i Dziecka oraz firmami Danone i Lubella. Efektem jego pracy jest kaszka Mleczny Start, która jest produktem użytecznym społecznie, sprzedawanym bez zysku, aby zmierzyć się z problemem niedożywienia wśród najmłodszych.
- Wchodzimy do gry – Biedronka od czerwca 2010 roku jest Oficjalnym Sponsorem Narodowej Reprezentacji Polski w piłce nożnej.
- Pomagamy pomagać – już od kilku lat Biedronka wspiera akcje charytatywne organizowane przez Caritas Polska. W ramach tej współpracy, z okazji Dnia Dziecka, Dnia Chorego czy też Mikołajek rozdaje dzieciom specjalnie przygotowane paczki.
- Reklama dzieciom – Biedronka włącza się w charytatywną akcję TVP Reklama dzieciom, z której dochód przekazywany jest w całości potrzebującym dzieciom.
- Z sercem dla serca – Biedronka aktywnie wspiera budowę pierwszej sztucznej komory serca dla dzieci. To część programu, którego celem jest rozwój polskiej kardiologii oraz wprowadzenie do praktyki klinicznej nowoczesnych technologii w zakresie leczenia wad serca u dzieci.

Sieć sklepów Biedronka uczestniczy także w akcjach ukierunkowanych na ochronę środowiska naturalnego. Do tego typu inicjatyw należą:

- Ekologiczny sklep – pierwszy ekologiczny sklep Biedronka działa już od 2008 roku. Wyposażony został w najnowocześniejsze rozwiązania: gruntowy wymiennik ciepła, energooszczędne żarówki i urządzenia chłodnicze, a nawet automatycznie zamykane zawory w umywalkach. Dzięki temu do minimum ograniczono zużycie energii, wody i produkcję odpadów.
- Selektywna zbiórka odpadów – każdy sklep Biedronka ma obowiązek segregować śmieci. Do recyklingu trafiają świetlówki, tonery, folia oraz makulatura.
- Ekologia na zakupach – jako jedna z pierwszych sieci handlowych w Polsce Biedronka zrezygnowała z jednorazowych plastikowych siatek, zastępując je torbami wielokrotnego użytku. Każdy klient może też przynieść do sklepu niepotrzebne baterie oraz akumulatory i zostawić je w specjalnie do tego celu przeznaczonym pojemniku.
- Dbamy o zwierzęta – Biedronka podjęła współpracę z Towarzystwem Opieki nad Zwierzętami oraz Zarządem Głównym Straży dla Zwierząt.
- Edukacja ekologiczna – do zmiany nawyków na proekologiczne Biedronka zachęca nie tylko swoich pracowników, ale także klientów. Kampanie informacyjne, których częścią są plakaty i ulotki, przeko-

nują, że każdy może zadbać o środowisko naturalne segregując odpady, ograniczając zużycie wody i prądu, a także korzystając z wielorazowych toreb.

- Kwiat polskich produktów – większość artykułów spożywczych dostępnych w sklepach Biedronka to produkty polskie. Biedronka chcąc, by klienci docenili ich doskonałą jakość oraz wysokie walory smakowe, najlepsze z nich prezentuje w wydawanych co roku specjalnych folderach. To kolejny sposób wspierania rodzimych producentów żywności i ważny element strategii firmy.

## Podsumowanie

O przewadze konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw decydują zasoby je wyróżniające, unikatowe i trudne do kopiowania przez konkurencję. Aktywnym tym jest kapitał intelektualny będący rezultatem umiejętnego wykorzystywania wszystkich posiadanych przez przedsiębiorstwo zasobów niematerialnych, stąd zagadnienia związane z kapitałem intelektualnym wzbudzają obecnie duże zainteresowanie zarówno teoretyków, jak i praktyków zarządzania. Menedżerowie Biedronki odnaleźli kluczowe źródła tworzenia wartości firmy, którymi są jej pracownicy oraz klienci i podejmują szereg działań ukierunkowanych na ich rozwój i wykorzystanie dla budowania sukcesu przedsiębiorstwa. Sieć sklepów Biedronka, jak wynika z badań sondażowych, jest najsilniej zakorzenioną w świadomości konsumentów siecią handlową. Pozostaje też niekwestionowanym liderem pod względem znajomości marki. Podane przykłady pozwalają stwierdzić, że w przedsiębiorstwie tym pracownicy są traktowani jako aktywa tworzące wartości dodaną, a wydatki ponoszone na pracowników nie są postrzegane jako koszty a inwestycje, które przynoszą zwrot w przyszłości. Szereg przedsięwzięć szkoleniowych wskazuje na to, że polityka personalna tego przedsiębiorstwa jest prowadzona w oparciu o model kapitału ludzkiego i zmierza w kierunku rozwoju kapitału intelektualnego organizacji.

## Bibliografia

- Aaker D.A., *Managing Brand Equity: Capitalizing on Value of Brand Name*, The Free Press, New York 1991.
- Craig L., Moore L., *Intellectual Capital in Enterprise Success: Strategy Revisited*, John Wiley & Sons Inc., Hoboken, New Jersey 2008.
- Domański S.R., *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*, PWN, Warszawa 1996.
- Edvinsson L., Malone M.S., *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2001.
- Fryzeł B., *Kultura a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, TNOiK, Toruń 2004.
- Gluszek E., *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Akademia Ekonomiczna, Wrocław 2004.
- Harris T., *Value Addend public Relations: The Secret Weapon of Integrated Marketing*, MC Graw Hill Chicago 1998.

- Juchnowicz M., *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa 2007.
- Kietliński K., Reyes V., Oleksyn T., *Etyka w biznesie i zarządzaniu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Król H., Ludwiczynski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2006.
- Lipka A., *Inwestycje w kapitał ludzki organizacji w okresie koniunktury i dekonunktury*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
- Margolis J., Walsh J., *People and Profits? The Search for a Link Between a Company's Social and Financial Performance*, Mahwah Erlbaum, New York 2001.
- Urbanek G., *Wycena aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2008.
- Urbanek G., *Pomiar kapitału intelektualnego i aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007.
- [www.biedronka.pl](http://www.biedronka.pl)
- [www.innowacyjnosc.gpw.pl](http://www.innowacyjnosc.gpw.pl)
- [www.pozYTEK.gov.pl](http://www.pozYTEK.gov.pl)